

CDO: de rol van de Chief Data Officer

Expertgroep Gegevensmanagement

Versie 0.1, 14-02-2020

Bespreking 19-02-2020

Chief - chief - chief

In de wereld van de corporate governance wemelt het van de chiefs:

de chief executive officer, de chief financial officer, chief technical officer, chief information security officer, de chief privacy officer, de chief human resources officer, de chief digital officer

En met het fenomeen van dataficering verschijnt er nog een chief ten tonele: de chief data officer (CDO).

Deze notitie gaat in op de rol, positionering en ontwikkeling van de CDO.

Wat is de rol van de Chief Data Officer?

De Chief Data Officer (CDO) positioneert data als onmisbare waarde voor de organisatie.

De CDO brengt, zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau, het belang over van data als belangrijke katalysator om de maatschappelijke vraagstukken van de stad op te lossen en de processen efficiënt uit te voeren.

De CDO maakt de organisatie warm voor data-toepassingen en welke meer/nieuwe/andere/betere mogelijkheden dat voor de organisatie biedt. En dat, in de hele keten van beschrijvende informatie tot voorschrijvende informatie; van management-informatie en BI tot *artificial intelligence*. De CDO schetst niet alleen de mogelijkheden daarvan, maar informeert de organisatie ook wat ervoor nodig is om van schets tot realisatie te komen.

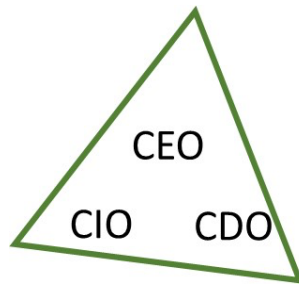
De CDO voert regie op de gemeentebrede datastrategie en -architectuur, onder meer in de rol van opdrachtgever voor programma's en projecten, en zorgt dat datamanagement en data governance in de hele organisatie op een hoger niveau komen. De CDO ontwikkelt een overkoepelende en gedragen visie op data en op specifieke onderwerpen zoals gegevensmanagement, master data management en personal data management. Het doel van de CDO is daarbij om data optimaal te laten gebruiken door medewerkers en afdelingen: efficiënt, veilig, vertrouwd, geautoriseerd en met reden.

De CDO voert het risico-management op data: welke risico's loopt de organisatie als gegevens niet goed zijn, of niet goed beschikbaar zijn?

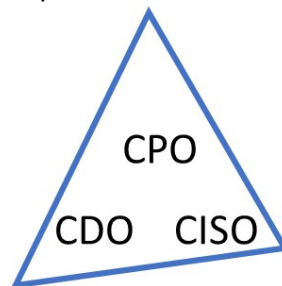
Logische combi's

Als chief werkt de CDO uiteraard samen met de andere chiefs. Met sommige chiefs heeft de CDO een nauwere band dan met andere. De volgende figuren hebben tot doel om te ordenen, vanuit de belangrijkste relaties van de CDO, al naar gelang het gezichtspunt. De figuren willen overigens geen hiërarchie suggereren ("we zijn allemaal chief, immers!") of andere relaties uitsluiten (denk b.v. aan de CTO).

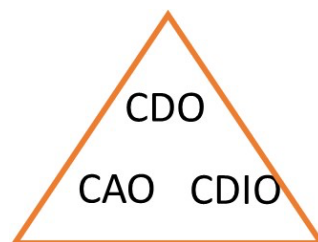
De meerwaarde van data en informatie voor de prestaties van de organisatie is onderwerp van gesprek tussen de CEO, CIO en CDO:



Waar het gaat om goed, verantwoord, beschermd en beveiligd data-gebruik werkt de CDO in de driehoek Chief Data Officer – Chief Privacy Officer – Chief Information Security Officer:

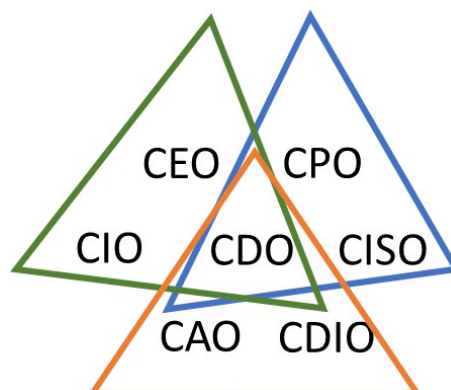


Wordt er in de organisatie een verder onderscheid aangebracht naar aandachtspunten van de CDO, zoals analytics en digitalisering, dan is er een aanvullende/overlappende driehoek:



Dit onderscheid is meer gedetailleerd weergegeven in de bijlage 'Datadriven roles' (Deloitte).

Overall zou je het speelveld als volgt, en grosso modo, kunnen weergeven:



Hoe 'chief' is de Chief?

Ben bij de positionering van de CDO-rol in je organisatie bewust van de mandatering/ beslissingsbevoegdheid die aan de rol is toegekend: hoe 'chief' is de Chief?

Wat is de invulling van de letter c in de afkorting:

- Is het inderdaad de c van Chief: beslissend, richtend, strategisch?
- Is het de c van Concern: kaderstellend, inrichtend, regissierend voor de organisatie als geheel?
- Is het de c van Consulted (#Consulting?): is de CDO een organisatiebrede beleidsadviseur?
- Is het de c van Creating: geeft de CDO direct sturing aan de realisatie van het data-beleid (verrichten)?
- Hoe is de c van de andere Chiefs ingevuld?

"It's just a silly fase I'm going through"





Invulling en positionering van de CDO-rol is niet alleen afhankelijk van het mandaat dat meegegeven wordt. De data-volwassenheid van de organisatie is evenzo bepalend. Zo zal de ene organisatie nog volop het gegevensmanagement op orde moeten brengen, is de andere organisatie bezig met het vergaren van management-informatie en is weer een andere organisatie state-of-the-art in de weer met artificial intelligence. En dan hebben we ook organisaties die volop met artificial intelligence bezig zijn, zonder het gegevensmanagement op orde te hebben.

Al naar gelang de data-volwassenheid heeft de organisatie behoefte aan een andere invulling c.q. focus van de CDO-rol.

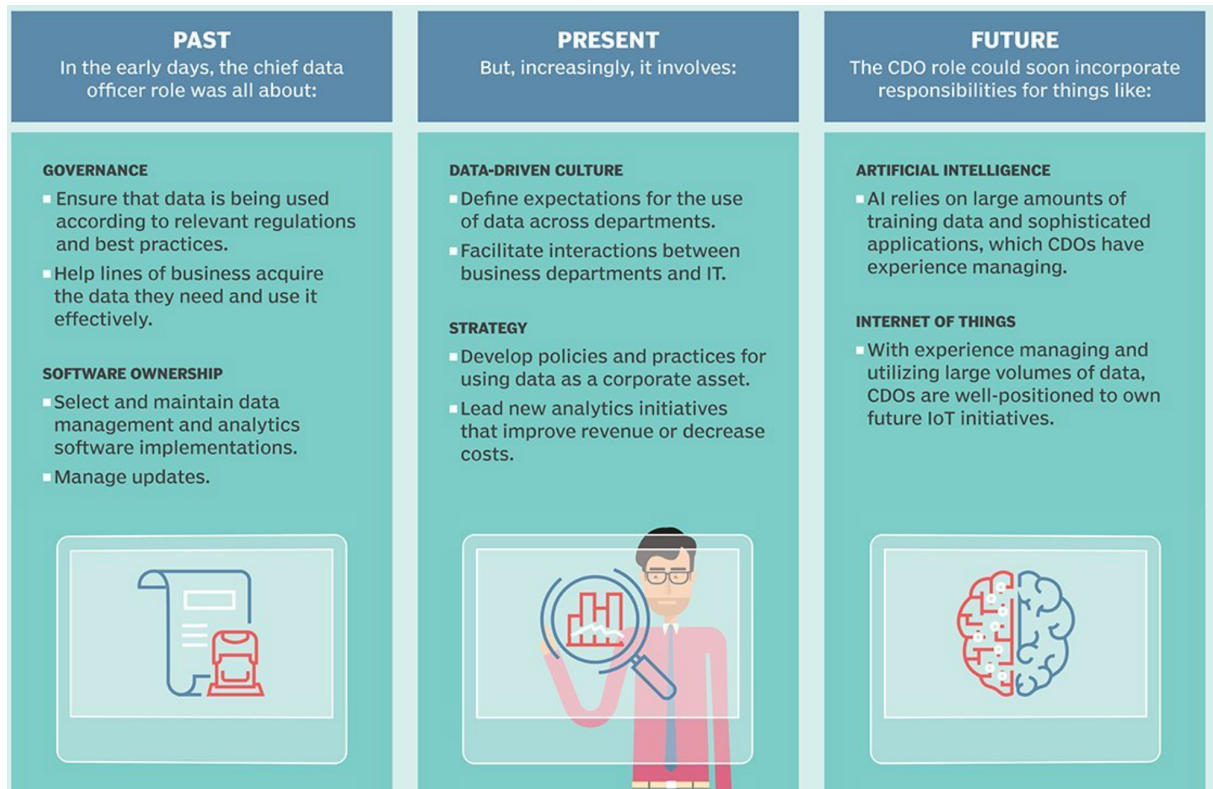
In de bijlage 'Groei naar volwassenheid van de CDO' is dit helder en beknopt weergegeven.

Datadriven roles

(Deloitte)

			
Chief Information Officer	Chief Data Officer	Chief Digital Officer	Chief Analytics Officer
Technologist	Scientist	Innovator	Strategist
<p>What they do:</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus on building an inter-connected technology ecosystem by assessing and mapping the linkages between different arms of the business Assess and invest in enterprise-wide platforms and licences, such as visualization tools Control complex multi-sourced vendor environments, mitigate SLA failures, outage risks and optimize services Redefine IT by working closely with other CxOs to embed scalable technology into all approaches 	<p>What they do:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lead the data and analytics agenda of an organization Establish and deliver technologies, tools, approaches and methodologies to unlock the value in enterprise data assets of an organization Manage data as a strategic asset and operationalize data governance, data quality and other controls to sustain the integrity of the data of an organization Serve as trusted partner to key business executives focused on the customer, enterprise risk management, regulatory compliance and finance Fosters innovation leveraging emerging Big Data and analytics technologies 	<p>What they do:</p> <ul style="list-style-type: none"> Deliver in-depth insights into the end-to-end journeys of customers, supply chains, employees and how they can be improved using digital technology Have a strong understanding of how to migrate traditional processes and systems to cater for mobility, social media, sensors and so forth Have a natural leaning toward innovation and development, including the ability to teach and inspire other stakeholders in the organization Able to take the organization on a digital transformative journey both internally and externally 	<p>What they do:</p> <ul style="list-style-type: none"> Assess the most appropriate operating model and data monetization approach for the business Define and drive the enterprise-wide analytics vision across strategy, people, process, data and technology Be heavily involved in the business transformation, change and education needed to embed analytics into the culture to become insight-driven Remain at the cutting edge of data developments and risks and drive future insight programs for the organization

Groei naar volwassenheid van de CDO



Bron: ...

De focus van de CDO

The CDO typically has a focus across one to four key dimensions (Deloitte).

Four faces of the CDO		Focus areas	
Catalyst	Seeks to instigate innovation through exploitation of data and analytics	<ul style="list-style-type: none">• Innovation• Reengineering• Talent management	<ul style="list-style-type: none">• Change management• Stakeholder management
Strategist	Partners with the business to align business and data analytics strategies to maximize the value of data and analytics investments	<ul style="list-style-type: none">• Strategy development• Demand management• Portfolio management	<ul style="list-style-type: none">• Regulatory planning• Risk management• Value management
Technologist	Assesses technologies and design data and technical architectures to increase business agility and manage complexity	<ul style="list-style-type: none">• Architecture• Technology partners• Delivery management	<ul style="list-style-type: none">• Solution delivery• Technology governance• Security and controls
Operator	Defines, manages and governs data and technology policies/programs and operations to promote and control operational efficiency and effectiveness	<ul style="list-style-type: none">• Data governance• Data quality• Operational performance	<ul style="list-style-type: none">• Shared services• Sourcing• Financial management